

データとエビデンス活用による 顧客価値の最大化に向けて



若林城将



小針清孝

1 消費財と医薬品の中間に位置付く ヘルスケア領域が活発化

日々の生活必需品である消費財と疾患の治療を対象とする医薬品の二つの領域において、それぞれが対象とする市場が相互に侵食し、市場の重なり（中間領域）が拡大・活発化している（図1）。提供する価値が機能的価値（効果・効能）に加えて情緒的価値も大きな差別化要素である消費財と、機能的価値により選択・処方される医薬品は、これまでは明確に市場が切り分けられていた。

具体的には、疾患の治療などマイナスの状態をゼロにする領域を「異常」、健康状態をさらに増進する（ゼロをプラスの状態にする）領域を「健常」と定義すると、消費財メーカーは「健常」、製薬メーカーは「異常」を主な対象としていた。

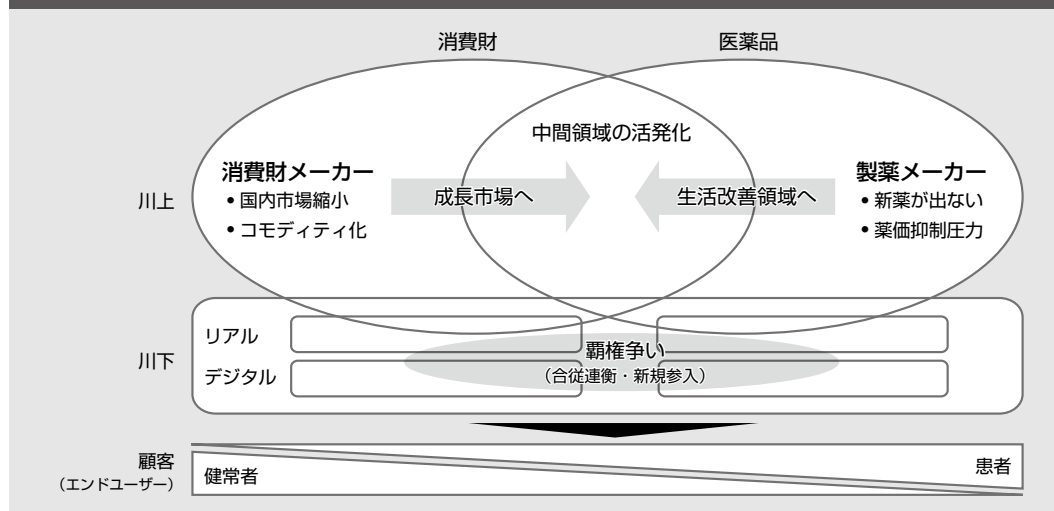
中間領域が拡大・活発化しているのは、特に医療費・介護費適正化の必要性を背景とした社会的要請から出た健康・予防領域の市場成長によるものであるが、ゼロを間に挟んで対極に位置する製薬メーカーと消費財メーカーが、それぞれの置かれた環境により対象と

する顧客を拡大せざるを得なかったことが理由である。

2 ヘルスケア市場の中心で 起きている「ゼロの移動」

近年、ヘルスケア市場において加速している変化は「ゼロの移動」である。ゼロの移動とは、前述した「健常」と「異常」の境界線が移動しているということである。たとえば、ニキビ（疾患名：尋常性ざ瘡）はかつて「青春のシンボル」と表現され、疾患であるという認識は薄かったが、現在では、若年層およびその親を中心に医療機関に通院をして治療するものであるという概念が広がりつつある。これは、かつて「放っておいても問題ない（健常）」とされていたことが「治療対象である（異常）」となった、つまり境界線がプラス方向に移動した例である。一方、逆の動きもある。医療費・介護費負担から、主に保険者の要請で、花粉症薬やうがい薬、ビタミン剤など、医療用医薬品（処方箋薬）の処方を公的医療保険の対象から外すような動きもある。医師による処方量の上限の設定

図1 中間領域の活発化と川上・川下の動き



や、処方箋薬から一般用医薬品（OTC）に移行されるのはいわば境界線がマイナス方向に移動した例である。

こういった動きは、アンメットニーズを顕在化させるため、新たなビジネスチャンスにつながる変化である。

3 不得意領域で顧客へのさらなる貢献を模索する 消費財メーカーと製薬メーカー

川上の製薬メーカーが中間領域を対象とする理由は、①医療費・介護費の適正化圧力により、健康・予防市場への期待が高まっていること、②革新的な新薬の上市確率が下がっており、従来は優先度が高いとはいえなかった生活改善領域についても事業の対象となりつつあること、③消費者／患者の健康に対する欲求が高次化していること、④ソリューションが開発されていること、の四点である。「ゼロの移動」により製薬メーカーが消費財メーカーの領域に進出している具体例として、次のようなものがある。

- 【重症化予防】骨折しやすい状態（骨粗鬆症）、乾燥肌（皮脂欠乏症）など
- 【生活改善（食・運動・睡眠・QOL）】食欲抑制剤、疾病予測、健康管理（パーソナルヘルスレコード）、禁煙補助、睡眠改善、メンタルケアなど
- 【美容】シミ・シワ・タルミ、男性型脱毛症（AGA）、白髪、爪、まつ毛
- 【悩み】ニキビ（尋常性ざ瘡）、多汗症、円形脱毛症など

一方、消費財メーカーは主に投資余力のある大手企業を中心に、処方箋薬事業、OTC事業を含むヘルスケア領域を拡大してきたが、中間領域の健康・予防領域においては、成功、拡大が十分にできているとは言い難い。今後、製薬メーカーによる消費財領域への進出は拡大することが想定され、消費財メーカーが十分な対応策を打ち出せない場合、健康・予防領域で新たに生じる市場は製薬メーカーが台頭している可能性がある。

消費財メーカーが情緒的価値に加えて機能的価値を、製薬メーカーが機能的価値のみな

らず情緒的価値を重視し始めており、それぞれがこれまで不得意であったケイパビリティをいかに獲得するかが、中間領域において市場を拡大するためのポイントであると考える。

4 まだ優勝劣敗がついていない ヘルスケアプラットフォームも 今後数年で勝ち組が明確に

川下の小売においても、購買頻度の高い食を起点とした生活総合プラットフォーム化（ワンストップでの商品・サービスラインアップの拡大、デジタルによる顧客接点拡大）の流れがさらに進展し、国の重要課題である医療費／介護費の適正化に向けたヘルスケアプラットフォーム確立に向けた覇権争いが、リアル小売とデジタル小売の間、各小売チャネル間（コンビニエンスストア、GMS、スーパーマーケット、ショッピングモール、ドラッグストア、調剤薬局）間で起きている。生活必需品（消費財）側は大手小売グループ、総合商社の資本による寡占化が進展する一方で、疾患（医薬品）側は、リアル接点では個人経営の調剤薬局、デジタル接点では小規模のヘルスケアITベンチャーが多く、寡

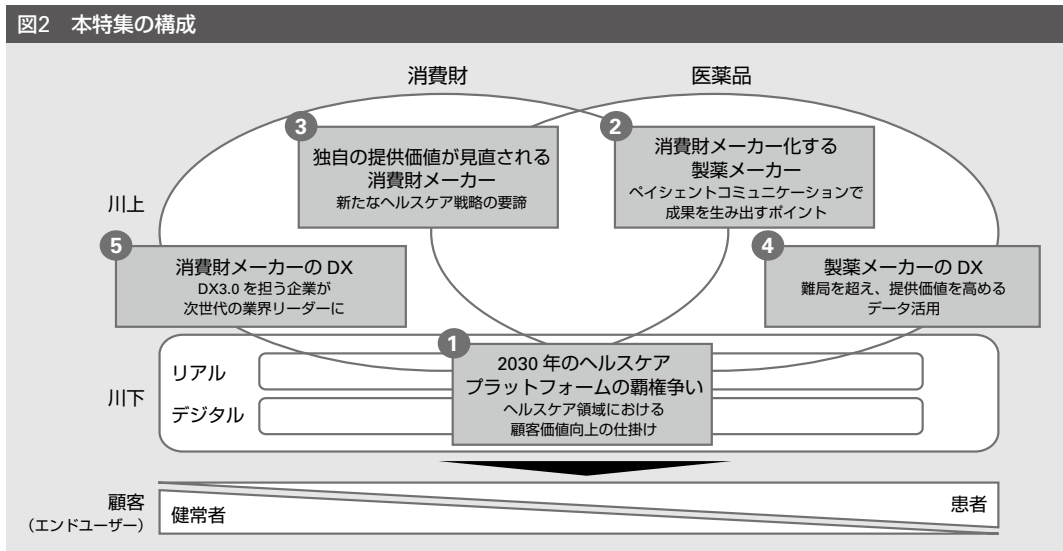
占度も低い状態にある。

しかし、今後、2030年前後までには、高齢者2025年問題およびそれに伴う政策、生産年齢人口減少による効率化の必要性が生じ、デジタル化が進展する。エンドユーザー側でもヘルスケアプラットフォームに向けて消費財側、医薬品側で合従連衡、主導権争いが起き、勝ち組が明確になると想定される。

5 今後求められる方向性 （本特集の構成）

本特集では、エンドユーザーとの接点において近い将来に確立されることが想定されるヘルスケアプラットフォームのシナリオを提示した上（第一論考）で、製薬メーカーと消費財メーカーのそれぞれが拡大・活発化する中間領域の獲得に向けて取るべき方策のポイント（第二論考、第三論考）および中間領域の獲得または中間領域以外の事業面の高度化・効率化を支えるDX（デジタルトランスフォーメーション）の取り組みを紹介する（第四論考、第五論考）。以下、五つの論考の概要を示す（図2）。

第一論考「2030年のヘルスケアプラットフ



フォームの覇権争い——ヘルスケア領域における顧客価値向上の仕掛け」では、エンドユーザーとの接点で確立することが想定される四つのヘルスケアプラットフォームの姿を論じる。ヘルスケアビジネスにおいて、既存事業者の合従連衡、他業種からの新規参入などの動きが最も活発なのがエンドユーザーとの接点の領域であるが、これまでの動向およびエンドユーザーから求められる機能などを分析した結果、四つの形態のプラットフォームに収斂されていく可能性があると考え。顧客接点に近い領域で事業を検討されている方、およびメーカーで顧客接点の動向を研究されている方の双方に参考になれば幸いである。

第二論考「消費財メーカー化する製薬メーカー——ペイシエントコミュニケーションで成果を生み出すポイント」では、実際の取り組み事例を基に製薬メーカーが中間領域を深耕するためのポイントを述べる。中間領域を深耕するためには、従来の主に医療従事者を対象とした活動とは異なる、患者に対するアプローチが必要となる。規制によって活動の制約がある中で、より患者に貢献するための方策例を述べる。

第三論考「独自の提供価値が見直される消費財メーカー——新たなヘルスケア戦略の要諦」では、消費財メーカーが置かれた環境や市場の魅力を踏まえた上で、ヘルスケア領域への参入、中間領域において製薬メーカーではできない消費財メーカーによる価値の提供について論じる。

第四論考「製薬メーカーのDX——難局を超え、提供価値を高めるデータ活用」では、バリューチェーンのさらなる効率化やペイシエントジャーニー全体への貢献によるアウト

カム向上に関するDXの取り組みを紹介する。近年、製薬業界においてもインパクトの高い成果が報告されており、DXの成否が今後の生き残りを左右する可能性がある。効率化という観点とペイシエントジャーニー全体への貢献という観点から参考になれば幸いである。

第五論考「消費財メーカーのDX——DX3.0を担う企業が次世代の業界リーダーに」では、ヘルスケア領域に限定せず、消費財メーカーの事業面の高度化・効率化の観点から、DXの活用事例を紹介する。

野村総合研究所（NRI）では、DXの段階を1.0（既存業務のプロセス改革）、2.0（ビジネスモデル変革）、3.0（社会課題解決）と定義している。消費財メーカーにおけるDXの取り組みは、1.0は活発であるものの2.0は試行錯誤段階にある。今後の展望として、内外の環境変化から消費財メーカーとして実施が求められるDX3.0、すなわち社会課題解決の可能性について考察を行う。

著者

若林城将（わかばやしくにあき）

野村総合研究所（NRI）ヘルスケア・サービスコンサルティング部消費財グループグループマネージャー
専門は製薬、消費財、流通企業の全社戦略、業種を問わず業務改革全般（SCM、DX）など

小針清孝（こばりきよたか）

野村総合研究所（NRI）ヘルスケア・サービスコンサルティング部部长
専門は消費財、小売、ヘルスケア領域における経営戦略、事業戦略立案、新規事業立ち上げやビジネスプロセス改革など